

2024年5月31日

味の素株式会社 取締役会

## 第9回 取締役会の実効性評価の結果について

### 当社における取締役会の実効性評価

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取組みにより成長してきました。この取組みをASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）と称し、これからもこのASVの取組みによる独自の価値創造を通じた持続的な成長を果たすべく、次のとおり当社における取締役会の「実効性」を定義し、実効性の高い取締役会を目指す各種取組みを行ってきています。

#### 当社における取締役会の「実効性」:

取締役会が、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討することで大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し執行を適切に監督するという目的を、どれだけ適切に果たしているか。

当社取締役会の実効性向上の取組みの一環として、2015年度に、全取締役・監査役による自己評価アンケートおよび取締役会における結果検証の取組みを開始しました。当社取締役会は、その実効性を高めるために、評価プロセスを毎年見直し、改良し続けています。2021年度からは、全取締役によるアンケートに加え、新たに、一部取締役へのインタビューを実施しています。

2023年度は、この取組みをさらに進展させ、インタビューの対象者を全取締役に拡大し、アンケートだけでは見出すことが難しかった当社取締役会が改善すべき課題を見出しました。その課題に対する対応策について、取締役会において審議することで、解決の道筋を作成しました。その結果をお知らせします。

## 2023 年度の評価プロセス詳細

アンケート	<p>対象者: 取締役全員</p> <p>回答方式: 記名方式</p> <p>評価項目 (概要):</p> <p>(a) 7つの重要な経営事項 (※) について</p> <p>(b) 取締役会の運営について</p> <p>(c) 責務遂行の有効性について</p> <p>(d) 法定3委員会および重要な会議体について</p> <p>(e) 昨年度指摘された課題項目について</p>
インタビュー	<p>聞き手: 取締役会事務局</p> <p>対象者: 取締役全員 (対象者を前回よりも拡大)</p> <p>インタビュー項目: アンケートにおける、点数および自由意見欄のコメントを踏まえて、議長および取締役会事務局にて選定しました。</p>
結果検証	<p>取締役会においてアンケートおよびインタビューの結果を検証し、見出された課題に対する対応策を審議しました。</p>

※当社取締役会が審議し、執行側に対して大きな方向性を示す事項として当社が定める次の7つの経営事項をいいます。

- ①企業価値 (無形資産を起点とした ASV 価値創造サイクル)、②資本政策、BS 最適化、株主還元、③意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用、④中期経営計画等の経営計画、⑤撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、⑥大規模な M&A、⑦大規模投資

### 【法定3委員会による各委員会の活動レビューの実施】

今回の取締役会の実効性評価に併せて、指名・報酬・監査の法定3委員会において、その実効性向上のために2023年度の活動レビューを実施しました。各委員会の活動レビューの結果については、各法定委員会委員長より取締役会において報告されています。

## 取締役会の実効性評価の結果

### (1) 総論

当社取締役会は、7つの重要な経営事項についての充実した審議に基づき執行側に対して大きな方向性を示すことでリスクテイクを促せており、また、執行側におけるプロセスと結果の妥当性についても適切に監督できており、当社が掲げる「実効性」を概ね適切に発揮できているものと評価しました。ただし、取締役会で審議すべき事項の見直しをはじめ、改善の余地も見出されており、今後も当社が掲げる「実効性」の向上に向けた取組みに努めていきます。

## (2) 前回の取締役会実効性評価の結果を踏まえた取組み

2022年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2023年度に次のとおり、実効性向上に向けた更なる取組みを実施しました。今回の実効性評価においてその効果について検証しましたところ、取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、一部の項目については、さらに改善の余地があることも確認しました。

2023年度に行った実効性向上に向けた取組み
<p><b>1) 適切なリスクテイクの更なる促進</b></p> <p>高い目標を掲げている「中期 ASV 経営 2030 ロードマップ」(以下「2030RM」)の進化と進捗報告を取締役会議題として複数回設定し、2030RMをさらに進化させ、その適切な実行を監督することで、適切なリスクテイクを促しました。また、当社取締役会は、さらなる持続的な企業価値向上に向けて、「大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支える」ことに重点を置く旨を確認いたしました。</p>
<p><b>2) ステークホルダーの声がより反映されるようにするための工夫</b></p> <p>ステークホルダー視点を反映させる旨を定めた「取締役会資料作成マニュアル」の社内への周知徹底等を行い、審議議案において、ステークホルダー視点を意識した論点設定が行われる等、改善いたしました。今後も、ステークホルダーの視点を審議に一層反映するための取組みを継続していきます。</p>
<p><b>3) M&amp;A および IT ガバナンスについての審議の充実化</b></p> <p>M&amp;Aについては2023年7月に、ITガバナンスについては2023年4月および2024年3月の2回、取締役会において審議しました。2024年度は、「7つの重要な経営事項」の見直し(後述)を踏まえて、審議事項を改めて設定する予定です。</p>
<p><b>4) 取締役のリテラシー向上施策の更なる充実化</b></p> <p>役員向け研修の対象者を社外取締役にも拡大し、当社を取り巻く変化に柔軟に対応するために必要な知識を習得する機会を提供することで、取締役全体のリテラシー向上を継続的に行いました。</p>
<p><b>5) 社外取締役連絡会および社外取締役勉強会の更なる活用</b></p> <p>社外取締役連絡会(取締役会議長(独立社外取締役)が議長を務める)に、取締役会事務局が参加し、取締役会での審議テーマの論点整理を行う等、取締役会での審議充実化および社外取締役間の意見交換の場として、さらに活用を進めました。また、社外取締役勉強会は当社事業の理解促進の場として継続的に活用いたしました。</p>



**(3) 取締役会における審議の概要と、今後の課題への対応**

今回のアンケートおよびインタビューの結果を踏まえて、実効性の向上のために取締役会で審議しました。その内容（見出された課題と対応策）は次に記載のとおりです。これら審議、およびそれに基づく取組みにより、更なる持続的な企業価値の向上に努めていきます。

2024 年度に行う実効性向上に向けた取組み
<p><b>1) 「7つの重要な経営事項」の見直し</b></p> <p>当社は、中長期的に企業価値に大きく影響を及ぼすと考える「7つの重要な経営事項」（前述）を設定し、取締役会で審議していますが、今回の実効性評価において審議すべき事項の見直しの必要性を指摘する意見がありました。2024年度は、これを踏まえて、2030RMで設定した当社のありたい姿を実現させるために取締役会が審議すべき事項は何かを取締役会において審議し、重要な経営事項を再設定します。</p>
<p><b>2) 中長期の環境変化を踏まえた「2030年ありたい姿」の検証</b></p> <p>当社は2030RMを設定し、2030年のありたい姿を目指していますが、取締役会は執行側よりもより中長期的な視野で事業環境の変化を理解し、執行側に対して大きな方向性を示す必要があり、また、2030RMの進捗管理も、より中長期の考えを整理したうえで議論する必要があるとの意見がありました。2024年度は、取締役会において、中長期的な環境変化について議論する場を設定することで、執行側に対してより中長期的視野に基づく大きな方向性を示していきます。</p>
<p><b>3) モニタリングボードのあり方（事務局体制含む）についての議論</b></p> <p>当社が設定する、当社取締役会の役割の3つの要素（①大きな方向性を示す、②執行のリスクテイクを支える、③執行を適切に監督する）について、改めて取締役会で議論し、当該3要素のバランスが肝要であることを確認しました。また、併せて当該3要素を適切に発揮していくために必要な事務局体制について議論しました。その結果、経営の視点（①および②の要素）と監督の視点（③の要素）の両面が必要であることから、現行の「経営企画部と法務・コンプライアンス部の共同事務局体制」をすぐに変更する必要はないとの結論でした。事務局機能の強化や負担軽減を含め、今後も、取締役会の実効性向上に資するより適切な事務局体制を追求していきます。</p>

以上